

ІНФОРМАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ ПІДПРИЄМСТВА

INFORMATION STRATEGY AS A BASIS FOR MANAGING THE INFORMATION ENVIRONMENT OF AN ENTERPRISE

В статті досліджені і удосконалені ключові аспекти розробки стратегії управління інформаційним середовищем підприємства. Аналіз поточного стану інформаційного середовища полягає в оцінюванні існуючих інформаційних ресурсів та процесів на підприємстві. Визначення потреб у інформації на всіх рівнях допомагає встановити, яка інформація потрібна різним рівням управління та підрозділам. Формулювання цілей та завдань інформаційної стратегії включає визначення ключових показників ефективності і створення детального плану реалізації стратегії. Визначення ресурсів, необхідних для реалізації стратегії, дає підстави для оцінки потреби у ресурсах та уточнює напрямки ефективного їх використання. Регулярне оновлення та адаптація інформаційної стратегії до змін у бізнес-середовищі забезпечує гнучкість інформаційної стратегії.

Ключові слова: управління, інформаційна стратегія, інформаційне середовище, аналіз, інформаційні ресурси, підприємство.

The article investigates and improves key aspects of developing a strategy for managing the information environment of an enterprise. The analysis of the current state of the information environment consists in assessing the existing information resources and processes at an enterprise, identifying their strengths and weaknesses. It includes assessing the state of the IT infrastructure, checking the availability and functionality of hardware and software, and determining the level of automation of business processes. Determining information needs at all levels of the enterprise helps to establish what information different levels of management and departments need to function and exchange effectively. This involves identifying the main groups of information users, as well as finding out their information needs and tolerances. Formulation of goals and objectives of the information strategy includes, firstly, determination of key performance indicators (KPIs), which will be used to monitor the achievement of goals and objectives, and secondly, creation of a detailed strategy implementation plan with identification of responsible persons, resources and deadlines. Identifying the resources required to implement the strategy provides a basis for assessing the need for resources and specifying areas for their effective use. In particular, a budget is created for spending financial resources. The qualitative need for human resources is based on an assessment of the required competencies and skills of the organization's employees. Determination of the need for material and technical resources includes an assessment of the need to attract both new hardware and/or software and the possibility of modernizing the existing IT infrastructure. Regular updating and adaptation of the information strategy to changes in the business environment ensures flexibility and adaptability of the information strategy; it includes constant monitoring of the strategy implementation, regular collection and analysis of data on KPIs, identification of deviations from the plan and their causes.

Key words: management, information strategy, information environment, analysis, information resources, enterprises.

УДК 005.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.88-14>

Орехова А.І.

д.е.н., професор кафедри менеджменту імені професора Л. І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет

Харченко В.В.

аспірант спеціальності 073

«Менеджмент»,

Сумський національний аграрний університет

Oriekhova Alvina

Sумы National Agrarian University

Kharchenko Viacheslav

Sумы National Agrarian University

Постановка проблеми. Інформаційне середовище підприємства за сучасних умов стрімкого впровадження діджиталізації набуває все більш складного характеру, а концепція управління ним стає комплексною. Це означає, що сама концепція вже вимагає не тільки тактичних, але й стратегічних управлінських рішень. При цьому особливо гостро стоїть питання прикладних аспектів розробки стратегії управління інформаційним середовищем підприємства, оскільки від успішності їхнього застосування буде залежати багато визначальних показників не тільки з інформаційної безпеки, але й із загальногосподарських питань. Тож піднята проблематика характеризується актуальністю, управлінською значимістю та становить для нас науковий інтерес.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанню інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємствами в науці приділено багато уваги [1], [3], [4]. Зокрема, добре досліджено його аналітичний та організаційний аспекти [2], [7]. Не уникнули уваги з боку дослідників й проблеми

впровадження ERP та MES-систем [8]. Важливі висновки щодо проектування інформаційних систем підприємств отримані в науковій роботі авторів Сидорук М. В., Григорової А. А., Токарева А. В. [5]. Разом з тим ключові аспекти розробки інформаційної стратегії досліджені фрагментарно й потребують більш цілісного висвітлення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження і удосконалення ключових аспектів, пов'язаних із стратегією управління інформаційним середовищем підприємства, таких як аналіз поточного стану інформаційного середовища; визначення потреб у інформації; формулювання цілей та завдань інформаційної стратегії; визначення ресурсів, необхідних для її реалізації; оновлення та адаптація стратегії до змін у бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інформаційна стратегія є основним елементом удосконалення управління інформаційним середовищем підприємства. Це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективного використання інформаційних ресурсів для

досягнення стратегічних цілей організації. В умовах сучасного бізнес-середовища, яке характеризується невизначеністю, швидкими змінами та високою конкуренцією, наявність чітко сформульованої інформаційної стратегії є критично важливою для забезпечення конкурентних переваг та стабільного розвитку підприємства. Інформаційна стратегія визначає цілі, напрями та методи управління інформаційним середовищем на підприємстві. Її розробка потребує значних управлінських зусиль, які узагальнено можна поділити на декілька блоків. Кожен блок представляє сукупність конкретних заходів необхідних для вжиття. Вони досліджені нижче.

Аналіз поточного стану інформаційного середовища. Першим блоком управлінських заходів у формуванні інформаційної стратегії є проведення детального аналізу поточного стану інформаційного середовища підприємства. Мета цього блоку заходів полягає в оцінюванні існуючих інформаційних ресурсів та процесів на підприємстві, виявленні їх сильних та слабких сторін, пов'язаних із управлінням інформацією. Це включає інвентаризацію всіх наявних інформаційних ресурсів, таких як бази даних, документи, інформаційні системи, а також аналіз інформаційних потоків в організації. До параметрів інформаційних потоків відносяться [5, с. 93]: загальний час реагування, інтенсивність, надмірність, дублювання, нестабільність, похибки, форми подання.

При вжитті заходів з даного блоку важливо оцінити, як інформація циркулює між різними підрозділами та рівнями управління – від джерел до споживачів; виявити слабкі місця та проблеми у цьому ланцюжку, які стосуються якості та/або актуальності значимих даних. Отже, корисними заходами будуть проведення оцінки стану IT-інфраструктури, перевірка наявності та функціональності апаратного і програмного забезпечення, визначення рівня автоматизації бізнес-процесів. В організаційному плані цінним заходом є опитування та/або інтерв'ю з ключовими співробітниками, оскільки вони надають більшої об'єктивності зібраній інформації про використовувані ресурси. Виявлення основних каналів обміну інформацією є також необхідним заходом, оскільки розставляє пріоритети в застосуванні управлінського впливу. Крім того, оцінка ефективності основних каналів дає підстави для ідентифікації можливих перешкод як технічного, так і організаційного характеру. Закінчується даний блок виявленням недоліків та проблем, що реалізується через аналіз збоїв, які раніше відбулися в інформаційній системі підприємства, при цьому виявляються і ранжуються ризики, пов'язані з інформаційною безпекою.

Визначення потреб у інформації на всіх рівнях підприємства. Наступним важливим управлінським блоком є визначення потреб у інформації

на всіх рівнях підприємства. Мета вжиття відповідних заходів – встановити, яка інформація потрібна різним рівням управління та підрозділам для ефективного функціонування і обміну. Це включає ідентифікацію основних груп користувачів інформації, таких як керівники, менеджери та операційний персонал, а також з'ясування їхніх інформаційних потреб та допусків. Організація належного стану інформаційного забезпечення можлива лише за умови [7, с. 202] адекватного супроводу, зокрема управлінського й технічного.

Спершу визначається, які типи інформації (оперативна, тактична, стратегічна) потрібні кожній групі користувачів, які формати та частота оновлення інформації є оптимальними. Потім за допомогою інтерв'ю та/або опитувань необхідно оцінити, наскільки існуючі інформаційні ресурси відповідають потребам користувачів та виявити розриви між існуючими можливостями та реальними потребами. Надалі формуються критерії (вимоги) до точності, актуальності та доступності даних. Закінчується цей блок управлінських заходів розробкою пропозицій для покращення задоволення інформаційних потреб. При цьому здійснюється формулювання рекомендацій щодо впровадження нових інформаційних систем або удосконалення існуючих. З'ясовується рівень компетентності і обізнаності різних груп користувачів у інформаційних продуктах, які планується впровадити. В разі необхідності проводиться організація навчальних курсів користувачів для більш ефективного використання ними інформаційних ресурсів підприємства.

Формулювання цілей та завдань інформаційної стратегії. Після цього виконується блок із формулювання цілей та завдань інформаційної стратегії. Мета – встановити конкретні цілі та завдання, які необхідно досягти для покращення управління інформаційним середовищем на підприємстві. Це включає визначення довгострокових цілей управління інформацією, які відповідають загальній стратегії підприємства, таких як підвищення ефективності бізнес-процесів, забезпечення високого рівня інформаційної безпеки, підтримка інновацій, діджиталізації та цифрової трансформації. На основі цілей формулюються конкретні завдання: автоматизація ключових процесів, впровадження нових інформаційних систем, підвищення кваліфікації персоналу.

В прикладному аспекті важливо визначити ключові показники ефективності (KPI), за допомогою яких буде здійснюватися моніторинг досягнення цілей та завдань, а також встановити цільові значення для кожного показника. Зазначимо, що з практичної точки зору краще встановлювати не цільові значення, а цільові інтервали KPI, оскільки оцінка продуктивності, точності та доступності інформації зазвичай не обмежується

певним числом, а знаходиться у числовому діапазоні. При цьому інструментарій KPI [8, с. 80] має бути адаптований до специфіки підприємств та вимог ринку, існуючих ризиків та швидких змін.

Закінчується даний блок управління створенням детального плану реалізації стратегії з визначенням відповідальних осіб, ресурсів та строків виконання. Зауважимо, що у плані реалізації стратегії в окремому розділі слід висвітлити усі питання, що стосуються розподілу завдань між підрозділами та співробітниками. Це оптимізує вертикальні та горизонтальні зв'язки між рівнями управління і категоріями персоналу, а також сприятиме налагодженню продуктивної взаємодії між ними. Зокрема, деякі науковці [1] вважають, що інформаційна взаємодія повинна бути представлена у формі чіткої схеми документообігу. В іншому окремому розділі плану ідентифікуються маркери виконання етапів та/або контрольні точки реалізації стратегії. Прикладом маркерів може бути введення в експлуатацію апаратного і програмного забезпечення визначеного функціоналу. В такому разі контрольні точки реалізації стратегії – це завершення навчання певних груп персоналу із опанування функціоналом такого апаратного чи програмного забезпечення, яке зазвичай проводиться у вигляді тестів.

Визначення ресурсів, необхідних для реалізації стратегії. Під реалізацію інформаційної стратегії необхідно виділити відповідні ресурси. Отже, мета даного управлінського блоку полягає у тому, щоб оцінити потребу у ресурсах та спрямувати їх на ефективне виконання інформаційної стратегії. Визначення потреби в забезпеченні ресурсів повинне враховувати сутнісні особливості їх видів – фінансових, кадрових та матеріально-технічних. В залежності від цього розробляються конкретні заходи.

Так, якщо брати до уваги фінансові ресурси, то створюється бюджет, в якому мають бути передбачені усі витрати, що йдуть на реалізацію інформаційної стратегії. Зокрема, у бюджеті здійснюється попередня оцінка витрат на впровадження нових технологій та систем, яка повинна включати також і надзвичайні події: нестача інвестицій або кредитів, логістичні складнощі, коливання валютних курсів, раптові підвищення цін тощо. Це особливо актуально в умовах російської повномасштабної агресії проти України, яка негативно вплинула на всі бізнес-процеси включно із інформаційним забезпеченням. У бюджеті також важливо передбачити затрати на додатковий добір і навчання персоналу та підтримку функціонування інформаційних систем.

Визначення кількісної потреби у кадрових ресурсах має спиратися на вже наявну штатну чисельність персоналу в організації та можливості її бюджету щодо додаткового набору. Якісна

потреба у кадрових ресурсах ґрунтується на оцінці необхідних компетенцій та навичок працівників організації. Для цього проводяться співбесіди та тестування. Якщо в ході проведення оцінки якісної потреби кадрових ресурсів виявлена необхідність у підвищенні їх професійної компетенції проводяться заходи із перенавчання співробітників, на які також має бути виділене достатнє фінансування.

Визначення потреби у матеріально-технічних ресурсах включає оцінку необхідності залучення як нового апаратного та/або програмного забезпечення, так і можливостей модернізації існуючої IT-інфраструктури. Це потрібно для того, аби не виходити за рамки бюджету, але також і не позбавляти інформаційну стратегію інноваційного підґрунтя, що є дуже важливим з точки зору середньо- і довгострокових перспектив розвитку.

На основі оцінки потреби в забезпеченні всіх трьох видів ресурсів розробляється детальний план розподілу ресурсів для реалізації стратегії, в якому встановлюються пріоритети у використанні ресурсів та визначаються джерела фінансування. Останнє має також включати і резервний фонд на випадок настання надзвичайних подій, що є обов'язковим від час дії режиму воєнного стану.

Регулярне оновлення та адаптація стратегії до змін у бізнес-середовищі. Останнім, але не менш важливим управлінським блоком є регулярне оновлення та адаптація інформаційної стратегії до змін у бізнес-середовищі. Мета виконання полягає у тому, щоб забезпечити гнучкість та адаптивність інформаційної стратегії у відповідь на зміни в бізнес-середовищі. Це включає постійний моніторинг виконання стратегії, регулярний збір та аналіз даних щодо виконання KPI, виявлення відхилень від плану та їх причин. Але, як справедливо зазначається в науковій літературі [4, с. 62] усі дії мають бути здійснені в межах генеральної ідеї стратегії та не можуть відхилитися від кінцевої стратегічної цілі. Конкретні прикладні заходи полягають у наступному.

По-перше, періодично відбувається оцінка змін у бізнес-середовищі, що можуть вплинути на інформаційну стратегію. Така оцінка включає аналіз ринкових трендів, технологічних нововведень, змін у законодавстві та адаптацію регуляторних вимог. По-друге, на основі отриманих аналітичних даних і оцінок здійснюється коригування стратегії: до неї вносяться зміни щодо оновлення її цілей та завдань, виконується перегляд ресурсного забезпечення та плану дій. По-третє, необхідно також забезпечити комунікацію змін в інформаційній стратегії, яка проходить у вигляді інформування всіх зацікавлених сторін. Для цього організуються зустрічі та брифінги, на яких відбувається обговорення нововведень. Підсумком дискусій на зустрічах та брифінгах має

стати оновлення внутрішніх політик і процедур відповідно до зміненої стратегії. Ці оновлення включають впровадження ефективних засобів внутрішньої комунікації на основі каналів внутрішнього зв'язку та впровадження культури відкритої комунікації.

Висновки з проведеного дослідження.

Подана концепція розробки інформаційної стратегії підприємства містить важливі аспекти, що стануть в нагоді менеджерам, які курують відповідні напрями розвитку своїх компаній. Але практична цінність методологічно удосконалених управлінських заходів полягає не тільки в цьому. Головне – їх комплексний характер, що проявляється у логічній взаємодії та прийнятності застосування в умовах діджиталізації бізнес-процесів. Це розкриває багато підстав для більш ефективного управління інформаційним середовищем компаній, а, отже, й отримання ними конкурентних переваг.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андрющенко К. А. Розвиток організаційного та інформаційного забезпечення процесу розробки конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_9_3. (дата звернення 18.07.2024).
2. Бойків Л. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління підприємствами. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2017. № 2. С. 7–11.
3. Кононенко Л. В., Юрченко О. В. Інформаційне забезпечення формування стратегії підприємства: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 66–69.
4. Попроцький О. П., Усата А. А. Інформаційний аспект формування та реалізації стратегій. *Науковий вісник: державне управління*. 2023. № 1. С. 54–69.
5. Сидорук М. В., Григорова А. А., Токарев А. В. Стратегія проектування інформаційних систем підприємств для прийняття управлінських рішень. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 2. С. 88–94.
6. Скрипник М. І., Григоревська О. О. Розвиток підходів до формування інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством в умовах циркулярної економіки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2020. № 12 (2). С. 86–93.
7. Шатіло О. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління вітчизняних підприємств. *Вісник Національного транспортного університету*. 2020. № 2. С. 199–204.
8. Шевченко Н. Ю., Турлакова С. С., Латишева О. В. Корпоративні інформаційні ERP- та MES-системи в стратегічному розвитку та підвищенні операційної ефективності підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2. С. 79–84.

REFERENCES:

1. Andriushchenko K. A. (2016) Rozvytok orhanizatsiynoho ta informatsiynoho zabezpechennia protsesu rozrobky konkurentnoi stratehii pidpriemstva [Development of organizational and information support for the process of developing a competitive strategy of the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol 9. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_9_3 (accessed 18 July, 2024).
2. Boikiv L. V. (2017) Informatsiino-analitychne zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy [Information and analytical support for strategic management of enterprises]. *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. O. Sukhomlynskoho. Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of V. O. Sukhomlynskyi Mykolaiv National University. Economic sciences*, vol. 2, pp. 7–11.
3. Kononenko L. V. and Yurchenko O. V. (2023) Informatsiine zabezpechennia formuvannia stratehii pidpriemstva: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy [Information Support for the Formation of Enterprise Strategy: Current Status, Problems and Prospects]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, vol. 185, pp. 66–69.
4. Poprotskyi O. P. and Usata A. A. (2023) Informatsiynyi aspekt formuvannia ta realizatsii stratehii [Information aspect of strategy development and implementation]. *Naukovyi visnyk: derzhavne upravlinnia – Scientific Herald: Public Administration*, vol. 1, pp. 54–69.
5. Sydoruk M. V., Hryhorova A. A. and Tokariiev A. V. (2021) Stratehiia proektuvannia informatsiinykh system pidpriemstv dlia pryiniattia upravlinskykh rishen [Strategy of designing enterprise information systems for management decision-making]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Bulletin of Kherson National Technical University*, vol. 2, pp. 88–94.
6. Skrypnyk M. I. and Hryhorevska O. O. (2020) Rozvytok pidkhodiv do formuvannia informatsiynoho zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyrkuliarnoi ekonomiky [Development of approaches to the formation of information support for strategic management of an enterprise in a circular economy]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky – International scientific journal "Internauka". Series: Economic Sciences*, vol. 12 (2), pp. 86–93.
7. Shatilo O. V. (2020) Informatsiino-analitychne zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia vitchyznianskykh pidpriemstv [Information and analytical support of strategic management of domestic enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu – Bulletin of the National Transport University*, vol. 2, pp. 199–204.
8. Shevchenko N. Yu., Turlakova S. S. and Latsheva O. V. (2022) Korporatyvni informatsiini ERP- ta MES-systemy v stratehichnomu rozvytku ta pidvyshchenni operatsiynoi efektyvnosti pidpriemstv [Corporate information ERP and MES systems in the strategic development and improvement of operational efficiency of enterprises]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, vol. 2, pp. 79–84.